

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ  
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
(НИУ «БелГУ»)**

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА СОЦИАЛЬНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ В  
УПРАВЛЕНИИ ФЕДЕРАЛЬНОЙ АНТИМОНОПОЛЬНОЙ СЛУЖБЫ  
РОССИИ ПО БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ**

Выпускная квалификационная работа  
обучающегося по направлению подготовки  
38.03.04 Государственное и муниципальное управление  
очной формы обучения, группы 05001402  
Чесовской Марии Владимировны

Научный руководитель:  
кандидат социологических наук,  
доцент Заливанский Б.В.

БЕЛГОРОД 2018

## СОДЕРЖАНИЕ

|   |    |
|---|----|
| ВВЕДЕНИЕ .....  | 3  |
| РАЗДЕЛ I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗВИТИЯ<br>КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ В ОРГАНАХ<br>ГОСУДАРСТВЕННОЙ ВЛАСТИ.....  | 9  |
| РАЗДЕЛ II. ПРАКТИКА ПРИМЕНЕНИЯ ЭЛЕМЕНТОВ<br>КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ В УПРАВЛЕНИИ<br>ФЕДЕРАЛЬНОЙ АНТИМОНОПОЛЬНОЙ СЛУЖБЫ<br>ПО БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ..... | 28 |
| РАЗДЕЛ III. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ<br>КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ В<br>БЕЛГОРОДСКОМ УФАС.....   | 44 |
| ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....  | 53 |
| СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ.....   | 58 |
| ПРИЛОЖЕНИЯ.....   | 64 |

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы исследования.** Повышение эффективности управления социальными институтами продиктовано динамично меняющимся современным обществом.

Государственной гражданской службе, как одному из самых важных социальных институтов, необходимо постоянно проводить качественные улучшения управления.

Анализируя отечественный и зарубежный опыт управления организациями, можно увидеть, что резерв возможности повышения качества управления и развития кроется в корпоративных отношениях.

Корпоративная культура представляет собой совокупность господствующих в организации ценностных представлений, норм и образцов поведения, определяющих смысл и модель деятельности сотрудников независимо от их должностного положения и функциональных обязанностей<sup>1</sup>.

Отечественные авторы уделяют огромное внимание западному социальному опыту, западным теориям и стандартам организационной культуры. В основном, в работах отечественных и зарубежных авторов уделено внимание корпоративной культуре в организациях коммерческой сферы. Но для разработки программных и технологических совершенствований деятельности государственных служащих, необходим анализ состояния факторов формирования и развития корпоративной культуры именно в органах государственной власти.

В этой связи актуальность исследования обусловлена следующими обстоятельствами:

Во-первых, общество желает высокого качества государственного управления. Этому свидетельствует негативное отношение общества к государственным служащим, невысокий уровень доверия и одобрения

---

<sup>1</sup> Ветчанова О. В. Корпоративная культура организации. 2012. С. 54.

деятельности государственных институтов, а также неудовлетворение качеством предоставляемых государственных услуг.

Во-вторых, существует необходимость поиска инновационных подходов для повышения качества управления современной системы государственной службы, являющейся недостаточно динамичной и адаптивной к изменяющимся запросам общества.

Это значит, что именно госслужащие должны не только принимать данные подходы, но и стать их носителями, являть собой субъекты инновационного развития. Для достижения поставленной задачи необходимо ценности инновационного развития сделать частью корпоративной культуры госслужащих, что бы они осознавались и принимались ими не только формально, но и имели реализацию в практической деятельности.

В-третьих, для того, чтобы управлять сложной социальной системой, необходим высокий уровень знаний о состоянии и характеристиках данной системы. Такой социальный институт, являющийся сложной социальной системой, как государственная служба в России, находится в стадии формирования механизмов государственного управления. Далеко не все стороны государственной службы исследованы и задействованы в целях повышения ее качества. Данный вывод можно отнести и к корпоративной культуре в органах государственной власти. Потенциал её воздействия на систему отношений между субъектами и объектами управления в государственной службе не изучен. И, прежде всего, мало внимания уделяется развитию корпоративной культуры в органах государственной гражданской службы.

В-четвертых, на данный момент уровень научно-методической и нормативно-правовой базы для системной реализации управленческого потенциала корпоративной культуры находится на очень низком уровне. Управленческие кадры могли бы существенно изменить отношение к пониманию роли корпоративной культуры государственной гражданской службы для повышения качества государственного управления.

**Степень изученности темы.** Проблема, поднимаемая в данной работе, берет свои истоки в русле более широкой тематики – исследования феномена корпоративной культуры и феномена социального управления с позиций социологических, психологических, социально-философских и социально-экономических подходов.

Проблемы эффективности социального управления путем формирования корпоративной культуры организаций и предприятий изучаются в трудах Ю. Д. Красовского, Е. А. Журавлевой, В. Л. Кунина, О. И. Мартиросьянц, Т. Соломанидиной.<sup>1</sup>

Инновационная корпоративная культура и её влияние на инновационную активность персонала освещаются в работах М. Н. Безлепкина, Ж. А. Мингалева.<sup>2</sup>

Обеспечение модернизационных процессов в обществе и влияние корпоративной культуры на них затрагиваются в работах А. Н. Курюкина.<sup>3</sup>

Онтогенез, структура и типология корпоративной культуры как социального феномена исследованы в работах Э. Шейн, Е. В. Чернец, В. А. Макеев, Н. М. Цыцарова.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> См.: Красовский Ю. Д. Социокультурные основы управления бизнес-организацией. М., 2006; Журавлева Е. А. Корпоративная культура как фактор повышения эффективности деятельности предприятия. М., 2010; Кунин В. Л. Механизм корпоративного управления в современном обществе. М., 2005; Мартиросьянц О. И. Организационная культура как фактор повышения эффективности социального управления. Пятигорск, 2007; Соломанидина Т., Кишеня В. Организационная культура и климат: взаимозависимость и влияние на эффективность работы компании. 2005.

<sup>2</sup> См.: Безлепкин М. Н. Влияние организационной культуры на инновационную активность персонала. СПб, 2008; Мингалева Ж. А. К вопросу о взаимосвязи корпоративной культуры и инновационного развития. 2011.

<sup>3</sup> См.: Курюкин А. Н. Публичный интерес, публичная политика и системная модернизация общества: российские проблемы. 2011.

<sup>4</sup> См.: Шейн Э. Организационная культура и лидерство. СПб, 2008; Чернец Е. В. Корпоративная культура государственной службы: социолингвистический и лингвокультурный подходы. Челябинск, 2011; Макеев В. А. Структура корпоративной культуры организации. 2010; Цыцарова Н. М. Социально-экономический анализ понятия корпоративной культуры. 2009.

Корпоративная культура государственной гражданской службы изучается в работах С. В. Алиевой, Д. П. Анисимова, Е. А. Пшеничных, О. В. Сяновой, Е. А. Терещук, М. В. Шедий и других.<sup>1</sup>

Не смотря на большое количество работ по данной проблематике, авторы, в большинстве своем, уделяют внимание конкретным составляющим корпоративной культуры организации, не создавая ее целостной модели и не уделяя должного внимания исследованию ее управленческого потенциала в таком социальном институте, каким является государственная служба.

**Проблема исследования** заключается в противоречии между необходимостью совершенствования корпоративной культуры в органах государственной власти и отсутствием механизмов и необходимых условий для повышения корпоративной культуры государственных служащих.

**Объектом исследования** является корпоративная культура в органах государственной власти.

**Предметом исследования** выступает совершенствование корпоративной культуры в УФАС России по Белгородской области.

**Цель исследования** разработка рекомендаций по совершенствованию корпоративной культуры в Управлении Федеральной Антимонопольной службы России по Белгородской области.

Данная цель обуславливает необходимость решения следующих **задач**:

1. Изучить теоретические основы развития корпоративной культуры в органах государственной власти;

---

<sup>1</sup> См.: Алиева С. В. Профессиональная культура государственных и муниципальных служащих: состояние и условия инновационной трансформации (на материалах Южного Федерального округа. Ростов-на-Дону, 2007; Анисимов Д. П. Организационная культура как фактор социального регулирования социального поведения государственных гражданских служащих. Белгород, 2008; Пшеничных Е. А. Нравственные принципы служебного поведения: проблемы реализации и развития // Социология госслужбы и кадровой политики: Сборник статей. Факультет ИГСУП. РАНХиГС. URL: <http://publicserv.ru/wpcontent/uploads/2012/06/%D0%A1%D0%B1%D0%BE%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA.pdf> (дата обращения: 29.05.2018); Сянова О. В. Развитие корпоративной культуры государственных служащих субъектов Российской Федерации. М, 2009; Терещук Е. А. Особенности корпоративной культуры в органах государственной службы: социологический анализ. Екатеринбург, 2006; Шедий М. В. Корпоративная культура государственной службы: ретроспектива и перспектива. 2007.

2. Проанализировать практику применения элементов корпоративной культуры в Управлении Федеральной антимонопольной службы России по Белгородской области;

3. Предложить направления совершенствования корпоративной культуры в Белгородском УФАС.

**Теоретико-методологической основой исследования** послужили: системный, структурно–функциональный, институциональный и феноменологический подходы. Также исследование основано на содержании работ отечественных авторов, в которых представлены теоретические основы системно-иерархического и ценностного подходов к исследованию корпоративной культуры и вопросов социального управления в системе госслужбы и поведенческих механизмов госслужащих.

**Эмпирическую базу исследования** составили нормативно–правовые акты<sup>1</sup> и материалы, полученные в ходе прохождения преддипломной практики, исследования различных авторов<sup>2</sup>, публицистические статьи и справочно – аналитические материалы, а также материалы социологического опроса, проведённого в рамках данного дипломного исследования.

**Практическая значимость исследования** заключается в возможности использования рекомендаций органами государственной власти по

---

<sup>1</sup> Конституция Российской Федерации от 12 декабря 1993 года, с изменениями от 26 февраля 2014 года // Российская газета. – 2014. – № 6317. – 26 февраля; О государственной гражданской службе Российской Федерации : федер. закон от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ // Российская газета. – 2004. – 31 июля; О Государственном комитете Российской Федерации по антимонопольной политике и поддержке новых экономических структур : Указ Президента Российской Федерации от 24 августа 1992 года № 915 // Собрание актов Президента и Правительства Российской Федерации. – 1992 . – № 9. – Ст. 593; Об утверждении Положения о Федеральной антимонопольной службе : Постановление Правительства РФ от 30 июня 2004 года № 331 // Собр. законодательства Российской Федерации. – 2004. – № 15. – Ст. 1482; Положения об Управлении общественных связей Федеральной антимонопольной службы : утверждено Приказом ФАС России от 12 декабря 2012 года № 753 // БНА РФ. – 2012. – № 4. – С. 46-59.

<sup>2</sup> Анисимов Д. П. Организационная культура как фактор социального регулирования социального поведения государственных гражданских служащих. Белгород, 2008; Гайдукова Г. Н. Использование потенциала корпоративной культуры в стратегии развития крупных государственных компаний. Белгород, 2009; Шаповалова И. С. Социогенетическое моделирование организационной культуры. Белгород, 2010.

формированию благоприятных условий для развития корпоративной культуры у государственных служащих.

**Структура выпускной квалификационной работы** включает в себя введение, три раздела, заключение, список источников и литературы и приложения.



## **РАЗДЕЛ I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗВИТИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ В ОРГАНАХ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ВЛАСТИ**

Понятие «корпоративная культура» впервые было использовано в 20–е годы XX века. Его появление связано с возникшей необходимостью урегулирования взаимоотношений в коллективах крупных фирм и корпораций, а также для поиска ими своего места в структуре экономических и торгово – промышленных связей.<sup>1</sup>

В области государственного и муниципального управления, как и в любом бизнесе, корпоративная культура является важнейшим фактором результативной работы организации, составляет основу динамичного роста и выступает гарантом к стремлению повышения эффективности.

Каждое, из далее приведённых, наиболее часто употребляемых определений, отражает особые характерные черты организационной культуры. Некоторые из них гласят, что корпоративная культура – это:

«Наблюдаемые повторяющиеся модели поведения во взаимоотношениях людей, например используемый язык, формы проявления уважения, принятые манеры»<sup>2</sup>;

«Ключевые или доминирующие ценности, поддерживаемые организацией»<sup>3</sup>;

«Нормы, возникшие в рабочей группе»<sup>4</sup>;

«Философия, определяющая политику организации в отношении служащих и заказчиков»<sup>5</sup>;

«Правила игры, действующие в организации, приемы и навыки, которыми должен овладеть новичок, чтобы быть принятым в члены организации»<sup>1</sup>;

---

<sup>1</sup> Микро- и макроэкономика. СПб., 1994. С. 106.

<sup>2</sup> Кибанов А. Я. Основы управления персоналом. М., 2002. С. 14.

<sup>3</sup> Курбыла Т. И. Конфликты и сотрудничество в американской демократии. М., 1997. С. 98.

<sup>4</sup> Румянцева З. П., Саломатин Н.А. Менеджмент организации. М., 2000. С. 145.

<sup>5</sup> Липатов В. С. Управление персоналом предприятий и организацией. М., 1996. С. 156.

«Приобретенные опытным путем методы решения проблем»<sup>2</sup>.

Делая вывод, исходя из выше сказанного, можно дать определение корпоративной (организационной) культуре. Корпоративная культура организации представляет собой собрание базовых ценностей, убеждений, негласных норм и правил, принимаемых и разделяемых всеми сотрудниками организации. В нашем исследовании под такой организацией выступает орган государственного управления. Корпоративная культура является системой общих ценностей и представлений, она регулирует что и каким образом должно происходить в организации. Корпоративная система ценностей познается путем проверки столкновением с внешними и внутренними проблемами организации. Она необходима органу власти для успешного формирования и развития. Корпоративная культура определяется по формуле: единые ценности – взаимовыгодные отношения и сотрудничество – добросовестное организационное поведение.<sup>3</sup>

Нормы и ценности корпоративной культуры включают в себя:

- назначение организации (высокий уровень технологического оснащения; лучшее качество; приверженность профессии (особенно важно для органов государственного управления); самобытность);
- верховенство и власть (должностные или личные полномочия; уважение верховенства власти; старшинство как предпосылка власти);
- назначение различных руководящих должностей и функций (роль руководящих постов, смысл работы и полномочия отделов и служб);
- обращение с людьми (забота о людях и их нуждах; справедливость и покровительство; прерогативы; уважительное отношение к правам; обучение персонала и возможность повышения квалификации; карьера; равная оплата за равный труд; мотивация);

---

<sup>1</sup> Кабушкин Н. И. Основы менеджмента. Минск, 1996. С. 68.

<sup>2</sup> Перлаки И. Нововведения в организациях. М., 2005. С. 23.

<sup>3</sup> Курбыла Т. И. Конфликты и сотрудничество в американской демократии. М., 1997. С. 98.

- критерии отбора на руководящие и контролирующие должности (старшинство или результативность работы; приоритеты внутреннего отбора; влияние неформальных отношений и групп);
- дисциплина и организация работы (гибкость в ролевых изменениях; уровень дисциплины; использование различных форм и методов организации работы);
- стиль управления и руководства (авторитарный, консультативный или стиль сотрудничества; использование целевых групп; личный пример; гибкость и способность подстраиваться);
- процесс принятия решений (кто принимает решение, с кем проводятся консультации; единоличное или коллективное принятие решений; необходимость согласия и возможность компромиссов);
- распространение и обмен информацией (информированность сотрудников; уровень и степень обмена информацией);
- характер контактов (предпочтение личных или письменных контактов; жесткость или гибкость служебного общения; формальные понятия; возможность контактов с высшим руководством; собрания и нормы поведения при их проведении);
- характер социализации (контакты в рабочее время и после; препятствия в общении; общение на особых условиях);
- решения конфликтов (выбор пути: игнорирование конфликта или поиски компромисса; применение официальных или неофициальных подходов; участие руководителей разных уровней в разрешении конфликтных ситуаций и т.д.);
- оценивание эффективности работы (реальная или формальная; скрытая или открытая; реализация; пути использования результатов).

Признание сотрудником идеалов организации, соблюдение им правил и норм поведения является полным отождествлением сотрудника с организацией и означает, что произошло полное внутреннее принятие корпоративных ценностей.

В следствии чего, сотрудник принимает как личные культурные ценности организации, которые занимают главенствующее место в структуре мотивации его поведения. Парадокс данной ситуации заключается в том, что работник продолжает разделять эти ценности, даже если он больше не является он членом данной организации. Более того, такой работник становится сильнейшим источником данных идеалов и ценностей, как в рамках сформировавшей его организации, так и в любой другой компании.

Как мы знаем, структуру корпоративной культуры, на равне с ценностями, составляют внутриорганизационные нормы и социальные роли. Под нормами, в данном случае, принято понимать интегрированные правила, направляющие поведение сотрудников, приводящие к достижению целей организации. Организационные роли определяют вклад каждого в коллективную деятельность, не зависимо от занимаемого формального или неформального положения в организации, а также взаимные ожидания и взаимный контроль сотрудников.

Поскольку корпоративную культуру невозможно увидеть или прикоснуться к ней, то сама идея корпоративной культуры носит метафизический характер, при этом существуя, распространяясь и оказывая свое влияние на организацию.

К определению существа организационной культуры принято выделять три подхода.

Первый подход рассматривает корпоративную культуру, как естественный исход развития организации. В данном случае происходит спонтанное создание организационной культуры, путем общения между людьми и их взаимодействия.

Второй подход определяет ее, как «искусственный» замысел, созданный людьми и являющийся результатом их осмысленного выбора.

Сторонники третьего подхода, наиболее подходящего к определению данного понятия, считают организационную культуру смещением

естественно–искусственных систем, соединяющих в себе формально-рациональные и внезапные жизненные процессы.<sup>1</sup>

Культура организации не может быть заимствована, несмотря на то, каким образом формируется, сознательно или бессознательно создается ее ведущими участниками или складывается с течением времени. Представляется возможным позаимствовать лишь некоторые структуры и механизмы связей, отраженные в организационных проектах. Попытка внедрить образ организационного поведения, идентичный другой организации, может оказаться безрезультатной.

Уникальность любого коллектива обусловлена половозрастным составом, структурой кадров, отраслевой и географической спецификой, что и накладывает свой отпечаток.<sup>2</sup>

Именно поэтому, каждая организация должна создать свою уникальную корпоративную культуру.

Организационная культура идентична личностной характеристике человека: это нематериальный, всегда присутствующий образ, придающий значение, направление и основу жизнедеятельности. Организационная культура оказывает на поведение, мнения и действия людей в коллективе такое же, что и характер человека оказывает на поведение.

Подход служащих и управляющих к поиску путей решения проблем и осуществление ими своей деятельности в целом определяется корпоративной культурой. Она помогает организации найти свое место во внешней среде, олицетворяет собой существующие в организации законы, нормы и правила, объединяющие всех сотрудников и связывающие их воедино. Организации с сильно развитой корпоративной культурой напоминают собой семью, в которой никто не предпримет действия, которые могут отрицательно сказаться на всей организации.

---

<sup>1</sup> Курбыла Т. И. Конфликты и сотрудничество в американской демократии. М., 1997. С. 63.

<sup>2</sup> Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М., 1992. С. 160.

Организационная культура определяет свое значение рядом факторов. Она формирует у сотрудников представления об организационной идентичности, являясь важнейшим гарантом стабильности и преемственности, давая персоналу чувствовать себя защищенными. Вновь прибывшие работники смогут правильно интерпретировать происходящие в организации события и воспринимать окружающих только после освоения ими корпоративных принципов. Культура стимулирует высокую ответственность работника для выполнения поставленных перед ним задач. Она привлекает внимание, передает видение и отмечает заслуги эффективных сотрудников. Организационная культура создает определенные ролевые модели, принимая и поощряя таких сотрудников.

Корпоративная культура оказывает влияние и на эффективность организации, являясь неотъемлемой частью ее жизнедеятельности. Осознавая, что корпоративная культура в основе своей строится на понимании роли человека в системе разделения труда, руководство компании сможет создать сильную корпоративную культуру.

Факторы, отличающие эффективную корпоративную культуру:

- упорядоченность и взаимодействие, создаваемые командный дух;
- удовлетворение от проделанной работы и гордость результатами;
- верность организационным ценностям и отождествление себя с организацией;
- высокий уровень требований к качеству труда;
- стремление к переменам, вызванным прогрессом и конкурентной борьбой, несмотря на трудности.

Делая вывод из вышеперечисленного, можно сказать, что организационная культура обладает колоссальным влиянием на поведение членов организации.<sup>1</sup>

Низкая текучесть кадров является одним из показательных результатов сильной корпоративной культуры. Это можно объяснить четким

---

<sup>1</sup> Тарасов В. К. Персонал - технология: отбор и подготовка. СПб., 2004. С. 74.

представлением персонала о цели организации и идеалах, к которым она стремится. Данный процесс создает условия для единения персонала, верности и преданности организации, а, следовательно, желания покинуть данную организацию отсутствует.

Корпоративная культура формирует индивидуальный имидж организации, занимается сплочением коллектива, путем создания системы социальной стабильности и поддержании присущих ему стандартов поведения. Ее нельзя рассматривать как нечто данное, безусловное: она постоянно меняется по мере развития персонала и его отношению к происходящим событиям.

Каждая организация разрабатывает свой набор правил и предписаний, контролирующих повседневное поведение персонала на рабочем месте. Осуществляет свою деятельность в неразрывной связи с ценностями, имеющими принципиальное значение для ее сотрудников. Государственные и муниципальные служащие, в данном случае, исключением не являются.

При создании организационной культуры, нельзя не брать во внимание всеобщие идеалы, культурные традиции и менталитет страны. Так же важным фактором является точное понимание сотрудниками организационных ценностей во многообразии их проявлений. Последовательное принятие организационных ценностей членами организации даёт возможность добиться больших успехов в развитии организации и прийти к стабильности. Работники, следующие корпоративным ценностям, должны поощряться администрацией, вплоть до продвижения по службе. Но сотрудники, только поступившие на службу, не смогут полноценно адаптироваться в коллективе, пока не усвоят общепринятые правила поведения.

В статье Сухоруковой М. «Ценности как ключевой элемент организационной культуры» рассматриваются корпоративные ценности, существующие в трех главенствующих формах:

1. идеалы – это сложившиеся представления об организации, разработанные руководством и принятые персоналом в различных областях её деятельности;
2. поведение и деятельность сотрудников организации является собой полное воплощение принятых идеалов;
3. корпоративные ценности и идеалы побуждают внутренние мотивационные структуры личности сотрудников организации.<sup>1</sup>

Организационная культура совершенствуется с течением времени и вырабатывает ценностные и поведенческие нормы по тому же принципу, что и национальные и этнические культуры. В одних организациях выбранные модели поведения принимаются персоналом, в других – отвергаются. В одних организациях создается культура открытого типа, в которой поощряется выдвижение сомнений и новых оригинальных идей. В других критическое мышление не поддерживается и общение сведено к минимуму. Одной части персонала комфортнее работать в организации с «закрытой» культурой: прийти на работу, выполнить индивидуальные поручения и по возвращению домой заняться своими личными делами, ничем не связанными с должностными обязанностями. Другой части, наоборот, необходима организация семейного типа, в которой тесно переплетены личная жизнь и работа.<sup>2</sup>

Ориентированная на внутреннюю среду корпоративная культура проявляется, в основном, в организационном поведении сотрудников.

Сюда следует отнести динамизм и адаптивность к нововведениям в организации; дисциплину и культуру исполнения; устойчивость, эффективность и надежность внутрисистемных организационных связей; общепринятый стиль управления на всех уровнях, основанный на сотрудничестве; активные процессы позитивной самоорганизации и многое

---

<sup>1</sup> Сухорукова М. В. Ценности как ключевой элемент организационной культуры. М., 2001. С. 41.

<sup>2</sup> Кибанов А. Я. Основы управления персоналом. М., 2002. С. 80.



другое, что в соответствии с общепринятыми нормами и ценностями проявляется в организационном поведении работников, объединяя интересы как отдельных людей и групп, так и организации в целом.

История становления организации, формирование коллектива и сложившиеся традиции имеют не менее важное значение. Существуют предприятия, в которых провозглашается так называемое кредо как основа для формирования поведения в рамках корпоративной культуры и в соответствующем организации духе воспитания кадров.

Кредо отражает интересы всех сторон, задействованных в организации и декларирует основные ценности коллектива. Таким образом, создается основа для формирования корпоративной культуры.

По сути кредо представляет собой идеологию. Но в данном случае процесс внедрения организационной культуры происходит не насильственным путем, а путем формирования и прививания при помощи различных организационно–управленческих мер и приемов, развивающихся в следующих направлениях:

- совершенствование организации при сохранении устойчивых связей;
- организационным поведением управляют интересы;
- на всех уровнях управления применяется единый стиль руководства, способствующих развитию позитивных процессов самоорганизации;
- более быстрой и легкой адаптации к нововведениям способствует формирование идеологического мышления;
- индивидуальная работа с персоналом.

Работа с персоналом имеет особо важное значение. Ведь результат грамотно сформированной культуры организации зависит именно от постоянной и целенаправленной работы с персоналом.

Суть работы с персоналом организации заключается в:

- правильно проведенном подборе и расстановке кадров, учитывая требования корпоративной культуры;

- адаптации персонала, в профессиональном и психологическом направлении, к принятым в данной организации корпоративным традициям и структурным связям;
- повышение уровня квалификации персонала и постоянную подготовку к выполнению организационных задач и корпоративных требований;
- возвращение в персонале духа традиций организации и проведение политики активного отношения к развитию организации.<sup>1</sup>

Чтобы добиться успеха в реализации организационных проектов с их современными структурами, должностными инструкциями и положениями, недостаточно это просто внедрить, необходимо добиться того, что бы все это стало базой для профессиональной и организационной деятельности и образом мышления персонала организации.

На базе идеологии, принятой в организации, должны формироваться требования к профессиональным знаниям, навыкам и качествам работников всех уровней.

Принято выделять такие уровни корпоративной культуры, как внешний и внутренний. Внешний уровень состоит из культуры и видимых объектов: символы, правила поведения, организационные церемонии, стиль одежды, расположение офисов. Таким образом, представляется возможным увидеть внешний уровень корпоративной культуры с позиции наблюдателя. Внутренний уровень корпоративной культуры принято разделять на два подуровня: осознанный и неосознанный. Он являет собой неписанные правила поведения и основные организационные ценности, общие для всего персонала.

Внутренний осознанный уровень выражается в мыслях, словах и поступках персонала, общих ценностях и убеждениях, сознательно разделяемых и возвращаемых членами организации, проявляющихся в их рассказах, языке и используемых символах. Но есть ценности, которые

---

<sup>1</sup> Елисеева И. И. Социальная статистика. М., 1997. С. 83.

оседают в корпоративной культуре настолько глубоко, что на них перестают обращать внимание. С этого момента вступает в силу второй подуровень, делая абсолютно незаметной существующую грань. Гипотезы и убеждения, составляющие второй подуровень представляют собой ни что иное, как сущность корпоративной культуры. При их помощи на подсознательном уровне происходит влияние на поведение и решения, принимаемые людьми.

Существуют организации, в которых базисной гипотезой является мнение о том, что люди испытывают неприязнь к труду, из чего следует допущение о возможности уклонения работников от выполнения своих обязанностей. В таких организациях будут стремиться к стилю управления, ограничивающего степень свободы работников, их действия находятся под жестким контролем, коллеги подозрительно относятся друг к другу.

В более «просвещенных» организациях выдвигается предположение о том, что каждый член организации стремится на самом высоком уровне исполнять свои должностные обязанности. Сотрудники таких компаний более свободолюбивы, но в то же время и уровень ответственности у них тоже выше. Коллеги доверительно относятся друг к другу и выполняют работу сообща.

Зачастую базовые гипотезы являются следствием убеждений первых руководителей или даже основателя фирмы.<sup>1</sup>

Различные материальные образы, воспринимаемые нашими органами чувств, могут стать отличным выражением фундаментальных ценностей корпоративной культуры. Данные образы могут быть выражены в символах, преданиях, героях, девизах и церемониях, с помощью которых становится возможным трактовать культуру любой организации.

Символ – это объект, действие или событие, имеющее смысл для окружающих. Корпоративные символы являются показателем важнейших ценностей организации. К примеру, Билл Арнольд, президент компании

---

<sup>1</sup> Кузин Ф. А. Делайте бизнес красиво: Этические и социально-психологические основы бизнеса. М., 1995. С. 113.

Centennial Medical Center, снял с петель дверь своего офиса и распорядился повесить ее на потолке в холле, для того чтобы выразить в символах свою политику «открытых дверей». Рэндал Лирримор, президент MasterBrand Industries, преследовавший цель стимулировать командную работу, принял решение о сносе внутренних перегородок, разделявших отделы его компании.

Предания – это часто повторяемые повествования, основанные на происходивших в компании реальных событиях, известные всем сотрудникам организации. Зачастую они выражают в скрытой форме основные ценности корпоративной культуры. В торговой компании Nordstorm существует предание о том, как одному из покупателей вернули деньги за некачественную автомобильную покрышку, хотя в магазинах компании покрышки никогда не продавались. Этот рассказ в иносказательной форме подчеркивает принятое в компании правило о приеме любых возвращаемых покупателями товаров.

Герой – человек, модель или образец личности, олицетворяющий собой дела, подвиги, характер или атрибуты корпоративной культуры, подражать которому стремится большинство сотрудников организации. В большинстве своем это символические персонажи, но иногда речь идет и о реально существующих фигурах. Чтобы работники стремились повторить поступки, совершаемые героем, они не слишком выходят за рамки обычных. Для поддержания должного уровня корпоративных ценностей в компаниях с сильно развитой организационной культурой многие достижения становятся основой для появления героических персонажей.

Девиз (он же слоган или лозунг) – это предложение, в котором кратко формулируется основная ценность корпоративной культуры. Так, Компания Sequins International, 80% работников которой – латиноамериканцы, в качестве девиза выбрала цитату из У. Эдварса Дьюинга: «Не надо угождать

боссу; ублажайте покупателей». Вы найдете ее (в переводе на испанский) на карманах фирменных пиджаков всех сотрудников.<sup>1</sup>

Корпоративные церемонии – это особые запланированные мероприятия, проводимые для отличившегося персонала. Церемонии проводятся с целью донесения яркие примеры выражения корпоративных ценностей до собравшихся. Это специально проводимые мероприятия, способствующие единению коллектива, призванные укрепить позиции корпоративных ценностей и предоставляющие сотрудникам возможность принять участие в важном для организации событии.

Церемония может представлять собой вручение премии или награды. В компании Mary Kay Cosmetics такие церемонии носят тщательно продуманный и сложный характер: выдающимся торговым консультантам, как их называют в компании, вручают золотые и бриллиантовые заколки, меха и главную награду – розовый Cadillac. Церемония награждения проводится в большом зале, на нее собирается множество сотрудников в вечерних нарядах. Представление лучших работников происходит в форме демонстрации видеороликов (так же, как и у претендентов на награды Американской киноакадемии «Оскар»). Главная идея церемоний – донести до сотрудников, что чем эффективнее выполняемая работа, тем более достойной награды ты удостоишься.

Такие события как корпоративные мероприятия необходимы для установления отношений между сотрудниками, их знакомства друг с другом и с руководством. Наиболее эффективными видами данной коммуникации являются корпоративные пикники, совместные вечера в театрах, консерваториях, празднование юбилеев и дня основания компании.

Для выбора формы и наиболее подходящего вида корпоративных событий, необходимо провести исследование, целью которого будет выявление мероприятия, интересного большинству потенциальных гостей.

---

<sup>1</sup> Кузин Ф. А. Делайте бизнес красиво: Этические и социально-психологические основы бизнеса. М., 1995. С. 137.

Подобные мероприятия будут так же актуальны и в органах государственной власти, хоть и могут носить весьма специфический характер.

Итак, общие для сотрудников организации ценности, убеждения и нормы, выраженные в форме символов, преданий, девизов и церемоний относятся к элементам корпоративной культуры в органах власти. Руководителем определяется какие именно образы и объекты будут олицетворять культуру организации.

Организация имеет возможность создать традиции и ритуалы, вносящие свой вклад в ее корпоративную культуру. Например, церемония награждения отличившихся работников подтверждает ценность упорного труда и творчества в организации. Существуют компании с официально утвержденным дресс-кодом, но в них распространена традиция: по пятницам приходить на работу в свободной форме одежды. Это способствует сближению коллектива и созданию атмосферы неформального общения. В других же организациях подобные мероприятия официально находятся под запретом: все члены рабочего коллектива придерживаются формальных правил в одежде, что накладывает отпечаток и на формы межличностного общения.

Степень риска, допустимая в организации определяется корпоративной культурой. В одной организации сотрудник, стремящийся опробовать новую идею, будет вознагражден, а в другой его попытки будут пресечены четкие инструкции и консервативным руководством, поскольку в них предпочитают не отклоняться от выбранного курса при принятии любого решения.

Отношение к конфликту так же является показателем корпоративной культуры. В одних организациях стремятся избегать конфликтов во всех ситуациях и на всех организационных уровнях, в других конфликт считается созидательным и рассматривается как составная часть роста и развития организации.

Существует достаточно подходов к выявлению различных атрибутов, идентифицирующих и характеризующих культуру организации на макро- и микроуровне. Так, например, С. П. Роббинс рассматривает корпоративную культуру, используя десять критериев оценки:

- личная инициатива, т.е. степень свободы, независимости и ответственности, которой обладает персонал;
- степень риска, т.е. решимость персонала идти на риск, для достижения целей организации;
- направленность действий, т.е. четкая регламентация организацией целей и результатов работы;
- согласованность действий, т.е. взаимодействие всех подразделений и людей внутри организации;
- управленческая поддержка, т.е. гарантированная помощь и гарантия свободного взаимодействия персонала, без вмешательства со стороны со стороны;
- контроль, т.е. правила и инструкции, применяемые для наблюдения контроля поведения персонала;
- идентичность, т.е. до какой степени сотрудник отождествляет себя с организацией;
- система вознаграждений, т.е. учет работы, выполненной персоналом и создание поощрительной системы;
- конфликтность, т.е. открытое выражение своего мнения персоналом и готовность выйти на конфликт;
- модели взаимодействия, т.е. уровень развития сотрудничества между персоналом организации, при сохранении формальной подчиненности и иерархичности.<sup>1</sup>

Проведя оценку любой организации по данным критериям, можно составить мнение об общих представлениях сотрудников, на основе чего складывается реальная картинка организационной культуры.

---

<sup>1</sup> Микро- и макроэкономика: Практикум. СПб., 2014. С. 17.

Прежде, чем перейти к рассмотрению корпоративной культуры в органах государственной власти, необходимо вникнуть в специфику и сущность государственной служебной деятельности.

В системе общественного разделения труда государственная служба является одним из видов трудовой деятельности. К уровню профессиональной пригодности и личностных качеств госслужащих предъявляются завышенные требования.

Государственная служба, как термин, употребляется в широком и узком смыслах. Употребляя данное понятие в широком смысле, принято обозначать профессиональную умственную деятельность в органах государственной власти, на государственных предприятиях и в государственных учреждениях. При употреблении в узком смысле под понятием «государственная служба» подразумевают осуществление аппаратной деятельности в государственных органах власти.

Понятие «орган» можно определить, как самостоятельную часть какой-либо организации, устойчивую группу (общность) людей, объединенных для совместной деятельности с определенной целью.

«Государственный орган» – это часть такой политико-управленческой организации, как государство. Исходя из этого он всегда исполняет какие-либо государственные функции. Для исполнения государственных функций государственный орган наделяется государственно-властными полномочиями, т.е. нормативно закрепленными правами и возможностями. Структурно всякий государственный орган подразделяется на политических руководителей и подчиненных им государственных служащих, которые объединяются в государственный аппарат.

Под государственным аппаратом принято понимать устойчивую группу работников – профессионалов, предоставляющих государственные услуги в определенном направлении социального управления. Являясь материальным носителем госслужбы, государственный аппарат формируется из государственных служащих для осуществления особого вида



профессиональной управленческой деятельности. Исходя из чего, в более широком смысле государственная служба является профессиональной деятельностью аппарата государственных служащих для обеспечения исполнения полномочий государственных органов должностными лицами.

Специфика такой сферы деятельности, как государственная служба, обуславливает специфику и содержание корпоративной культуры в государственных органах власти.

Государственная служба представляет собой особый вид социальной деятельности, в условиях ограничения самореализации человека, регламентируемых и контролируемых моделей поведения.

Спецификой государственной службы является то, что государственная служебная деятельность имеет публичный характер, является связующим звеном между человеком и государством и выражает с одной стороны интересы конкретных групп людей, а с другой интересы государственных структур.

Государственная служба – это управленческая деятельность, осуществляемая путем администрирования, которое заключается в разработке и исполнении управленческих решений, гарантирующих соблюдение Конституции Российской Федерации, законов и подзаконных актов, а также поддержание политических решений, прав и свобод граждан.

Использование властных полномочий является специфическим способом достижения целей государственной службы. Государственная служба представляет собой бюрократическую организацию, состоящую из официальных лиц, обладающих различными формальными правами, обязанностями, разрешенными действиями и ответственностью за их совершение, в зависимости от занимаемых постов и должностей в иерархической структуре. Этим обусловлены особенности государственной службы.

От госслужащих ожидают высокого уровня нравственности, гражданской и социальной ответственности, т. к. они являются

представителями государства в обществе, поэтому к правовой регуляции поведения и взаимодействия госслужащих добавляется ещё и этическая. Именно поэтому госслужащие имеют ограниченный спектр средств, разрешенных им для достижения как своих личных целей, так и организационных.

Совокупность взаимосвязанных факторов правового, социального, экономического и социокультурного характера обуславливает формирование и развитие корпоративной культуры, являющейся подсистемой общей культуры, в органах государственной власти. Факторы могут оказывать влияние на формирование корпоративной культуры в целом, и развитие её отдельных элементов, как непосредственно (используя правовой фактор или путём влияния личности руководителя), так и опосредованно (экономический и политический факторы).

В каждой организации системы госслужбы любого уровня, базовая корпоративная культура со временем трансформируется в субкультуру, включающую в себя продолжительность существования организации, специфику по функциям, особенности региона, отношение к личности руководителя, опыт взаимодействия сотрудников. Совокупность данных факторов определяет различие в установленных нормах, ценностях и образцах поведения как между субкультурами отдельных органов в системе госслужбы, так и между субкультурами, и основной корпоративной культурой государственной службы. Корпоративная культура в органах государственной службы формируется из закреплённых в законодательстве норм госслужбы, следование которым является единым корпоративным стержнем.

Внимание руководства к вопросам корпоративной культуры является определяющим показателем понимания и необходимости поддержания её функционирования и развития. Руководители должны целенаправленно заниматься культивированием норм, ценностей и традиций, являющихся основой корпоративной культуры. Особую актуальность это носит в

условиях реформирования государственной службы, в процессе реорганизации учреждений, когда происходит адаптация госслужащих не к новым коллективам и исполняемым ими функциям.

Таким образом, изучив теоретические основы развития корпоративной культуры в органах государственной власти, можно сделать следующие выводы:

1. Корпоративная культура представляет собой систему общих ценностей, убеждений, негласных соглашений, норм и представлений о том, что и как должно происходить в организации, разделяемых всеми членами орган государственного управления. Данная система познается по мере того как происходит столкновение с внешними и внутренними проблемами. Она помогает органу власти формироваться и успешно развиваться. Формула, определяющая корпоративную культуру: общие ценности – взаимовыгодные отношения и сотрудничество – добросовестное организационное поведение.

2. Существует два уровня корпоративной культуры: внешний и внутренний. Внешний уровень составляют видимые объекты и культура: стиль одежды, правила поведения, символы, организационные церемонии, расположение офисов. Внутренний уровень представляют собой общие для членов организации основные ценности и негласные правила.

3. Элементами корпоративной культуры в органах власти являются общие для сотрудников организации ценности, убеждения и нормы, которые выражаются в форме символов, преданий, девизов и церемоний. Необходимо уделять внимание культивированию норм и ценностей, традиций, составляющих корпоративную культуру, что особо актуально в условиях реформирования государственной службы.

## **РАЗДЕЛ II. ПРАКТИКА ПРИМЕНЕНИЯ ЭЛЕМЕНТОВ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ В УПРАВЛЕНИИ ФЕДЕРАЛЬНОЙ АНТИМОНОПОЛЬНОЙ СЛУЖБЫ ПО БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ**

Территориальный антимонопольный орган по Белгородской области был основан в 1991 году. 17 декабря 1991 года было образовано Территориальное управление Государственного комитета по антимонопольной политике и поддержке новых экономических структур Российской Федерации (ГКАП РФ) по Белгородской области.

В период с 1998 по 2002 год в Белгородской области функции территориального антимонопольного органа выполняли Белгородский отдел территориального управления Государственного антимонопольного комитета Российской Федерации по Орловской и Белгородской областям и Белгородский отдел территориального управления Министерства Российской Федерации по антимонопольной политике и поддержке предпринимательства (МАП РФ).

В 2002 году было образовано Белгородское территориальное управление МАП РФ.

В 2004 году образована Федеральная антимонопольная служба (ФАС) России, в составе которой по сей день функционирует Управление Федеральной антимонопольной службы России по Белгородской области (Белгородское УФАС).

Со времени своего создания по сей день ФАС России выросла в мощный и авторитетный уполномоченный федеральный орган исполнительной власти, решающий важные задачи в интересах установления экономической стабильности государства и повышения качества и уровня жизни граждан.

ФАС России не только осуществляет контроль и надзор за неукоснительным соблюдением антимонопольного законодательства и эффективным расходованием бюджетных средств, но так же способствует

формированию и укреплению конкурентной среды, активному вовлечению в хозяйственную деятельность малого и среднего бизнеса.

За 20 лет работы у ФАС сформировалась своя внутренняя культура, свое понимание целей и смысла работы, а в 31 августа 2010 года были озвучены и утверждены девиз, миссия службы и ценности, которыми руководствуется служба.

Девиз ФАС России – законность, равенство, справедливость.

Миссия ФАС России – свобода конкуренции и эффективная защита предпринимательства ради будущего России.

Ценности ФАС России – открытость, сотрудничество, эффективность.

Управление Федеральной антимонопольной службы по Белгородской области осуществляет функции по контролю за соблюдением антимонопольного законодательства, законодательства в сфере деятельности субъектов естественных монополий (в части установленных законодательством полномочий антимонопольного органа), рекламы, а также по контролю в сфере размещения заказов на поставки товаров, выполнение работ, оказание услуг для федеральных государственных нужд (за исключением полномочий по контролю в сфере размещения заказов на поставки товаров, выполнение работ, оказание услуг по государственному оборонному заказу). За годы своей работы региональное управление ФАС стало авторитетным и эффективным инструментом государственного регулирования.

Основные государственные функции:

- возбуждение и рассмотрение дел о нарушениях антимонопольного законодательства Российской Федерации;
- установление доминирующего положения хозяйствующего субъекта при рассмотрении дела о нарушении антимонопольного законодательства и при осуществлении государственного контроля за экономической концентрацией;

- ведение реестра хозяйствующих субъектов, имеющих долю на рынке определенного товара более чем тридцать пять процентов;
- согласование создания и реорганизации коммерческих организаций в случаях, установленных антимонопольным законодательством Российской Федерации;
- согласование приобретения акций (долей) в уставном капитале коммерческих организаций, получения в собственность или пользование основных производственных средств или нематериальных активов, приобретения прав, позволяющих определять условия ведения хозяйствующим субъектом его предпринимательской деятельности, в случаях, предусмотренных законодательством Российской Федерации;
- осуществление контроля за соответствием антимонопольному законодательству ограничивающих конкуренцию соглашений хозяйствующих субъектов;
- рассмотрение жалоб на действия (бездействие) заказчика, уполномоченного органа, специализированной организации, конкурсной, аукционной или котировочной комиссии при размещении заказа на поставку товара, выполнение работ, оказание услуг для государственных и муниципальных нужд;
- обеспечение государственного контроля за деятельностью администратора торговой системы оптового рынка электрической энергии;
- осуществление контроля и надзора за действиями субъектов оптового рынка в части установления случаев манипулирования ценами на электрическую энергию (мощность) на оптовом рынке электрической энергии (мощности);
- рассмотрение дел, возбужденных по признакам нарушения законодательства Российской Федерации о рекламе.

В своей деятельности Белгородское УФАС России руководствуется Конституцией Российской Федерации, федеральными конституционными законами, федеральными законами, актами Президента Российской

Федерации и Правительства Российской Федерации, международными договорами Российской Федерации, Положением о Федеральной антимонопольной службе, Положением о территориальном органе Федеральной антимонопольной службы, правовыми актами Федеральной антимонопольной службы.

Государственная служба в РФ в современном значении начала формироваться после распада СССР и приобретения Россией статуса суверенного государства. Особенность профессиональной деятельности государственных служащих заключается в том, что в процессе ее реализации совершаются функции и полномочия государственных органов власти. Сама сущность деятельности как способа существования человека, проявляется в его социальной активности и зависит от сферы деятельности, т.е. от сущности государственной службы. Профессиональная деятельность государственных служащих непосредственно связана с распределением властных полномочий не только по отношению к обществу и гражданам, но и внутри самой государственной службы.

Феномен государственной службы в настоящее время рассматривается с различных точек зрения. Представители первой позиции отдают предпочтение нормативно–правовым отношениям, исходя из текста ФЗ №79 от 27 июля 2004г. «О государственной гражданской службе Российской Федерации», где устанавливаются правовые, организационные и финансово-экономические основы государственной гражданской службы Российской Федерации. В соответствии с п.1 ст.3 ФЗ «О государственной гражданской службе» от 27 июля 2004 №79–ФЗ, под государственной гражданской службой понимается «вид государственной службы, представляющей собой профессиональную служебную деятельность граждан Российской Федерации на должностях государственной гражданской службы Российской Федерации по обеспечению исполнения полномочий федеральных государственных органов, государственных органов субъектов Российской Федерации, лиц, замещающих государственные должности Российской Федерации, и лиц,

замещающих государственные должности субъектов Российской Федерации»<sup>1</sup>.

Противоположное мнение на понимание сущности государственной службы связывают с приоритетом социальных основ и факторов деятельности государственных служащих. В данном контексте государственная служба рассматривается не только как административно-правовое учреждение, но и как социально-организационный институт.

Государственная служба являет собой сложное социальное явление, включающее правовой, политический, организационный, кадровый, экономический и многие другие аспекты, отражающие многогранность государственной службы как области профессиональной деятельности госслужащих. Возникновение и развитие государственной службы во многом определено социальными детерминантами. Социальная сущность государственной службы зависит от многих факторов. Одними из них являются тип государства, политический строй общества, состав государственных служащих, связь госслужбы с другими социальными институтами.

При проведении анализа состояния корпоративной культуры в Управлении Федеральной Антимонопольной службы России по Белгородской области, стоит обратить внимание на опрос, проводимый Федеральной Антимонопольной службой России. Он был посвящен изучению особенностей корпоративной культуры ФАС и внутренним коммуникациям.

Участие в исследовании было предложено всем сотрудникам ФАС России во всех регионах.

Общее количество человек, принявших участие в исследовании – 1609. Это составляет 53,37% от штатной численности сотрудников ФАС России.

---

<sup>1</sup> О государственной гражданской службе Российской Федерации: федер. закон от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ // Российская газета. – 2004. – 31 июля.



Главным методом проведения исследования явилось проведение анонимного анкетирования сотрудников различных подразделений ФАС и последующий за этим анализ ответов.

Анкета для проведения исследования состояла из 15 вопросов, к большинству из которых были предложены уже готовые варианты ответов.

Для проведения анкетирования сотрудникам были распространены бумажные анкеты. Далее следовал сбор и обработка информации. Так же был предложен альтернативный вариант исследования – электронный опрос, размещенный на корпоративном портале ФАС.

Проведя анализ анонимных анкет и ответов на портале ФАС России, эксперты сделали следующие выводы.

62% сотрудников считают основными каналами получения информации каналы организационной коммуникации, т.е. общение с руководителями и собрания. Электронными средствами коммуникации, такими как электронная почта и корпоративный портал, пользуются всего 14% опрошенных.

43% сотрудников хотели бы получать информацию по электронным каналам коммуникаций, 16% – со страниц корпоративной прессы, 27% – по каналам организационной коммуникации.

76,7% сотрудников ФАС часто испытывают дефицит информации. В информации методического характера нуждаются 29,4% опрошенных, а 24% госслужащих просят предоставлять в большем объеме информацию о законодательстве и практике правоприменения.

Среди опрошенных есть сотрудники, испытывающие потребность в прямых коммуникациях с руководством Службы.

Большинство сотрудников считают крайне значимой коммуникация с руководством. 88% опрошенных этот вопрос отметили среди своих приоритетов. При этом для сотрудников является важным получать оперативные ответы на свои вопросы.

Возможность задавать вопросы руководителям по электронной почте хотят иметь 35% сотрудников подразделений, а 25% изъявили желание общаться с ними на форуме.

Сотрудники признались, что испытывают определенный дефицит личного общения не только между собой, но и со своим руководством. Среди наиболее значимых пожеланий: расширение коммуникационных каналов, получение оперативной информации и прямая связь с руководителем.

Существующая психологическая раздробленность различных подразделений внутри Службы мешает восприятию ФАС как единого целого. В основном, сотрудники относят свои привязанности и эмоции к «малому коллективу», олицетворяя себя в первую очередь с каким-либо подразделением, а уже только потом с Федеральной Антимонопольной Службой. 66% сотрудников оценивают отношения внутри своего подразделения положительно, и только 37% положительно характеризуют отношения между подразделениями.

В ходе написания данной работы, было проведено анкетирование работников Белгородского УФАС. (Приложение 1).

Целью данного опроса была возможность дать характеристику опрошенных госслужащих по социально-демографическим признакам, индивидуально-личностным особенностям, отношению к системе трудовой мотивации, личностным ценностям, а так же восприятию корпоративной культуры.

Анализ данных исследования показал, что на 84% сотрудники Белгородского УФАС представлены женщинами.



Рис. 1. Половой состав УФАС России по Белгородской области

По возрастным группам произошло следующее распределение: до 30 лет – 25%; 30–39 лет – 25%; 40–49 лет – 25%; 50–59 лет – 16%; 60 лет и старше – 9%.

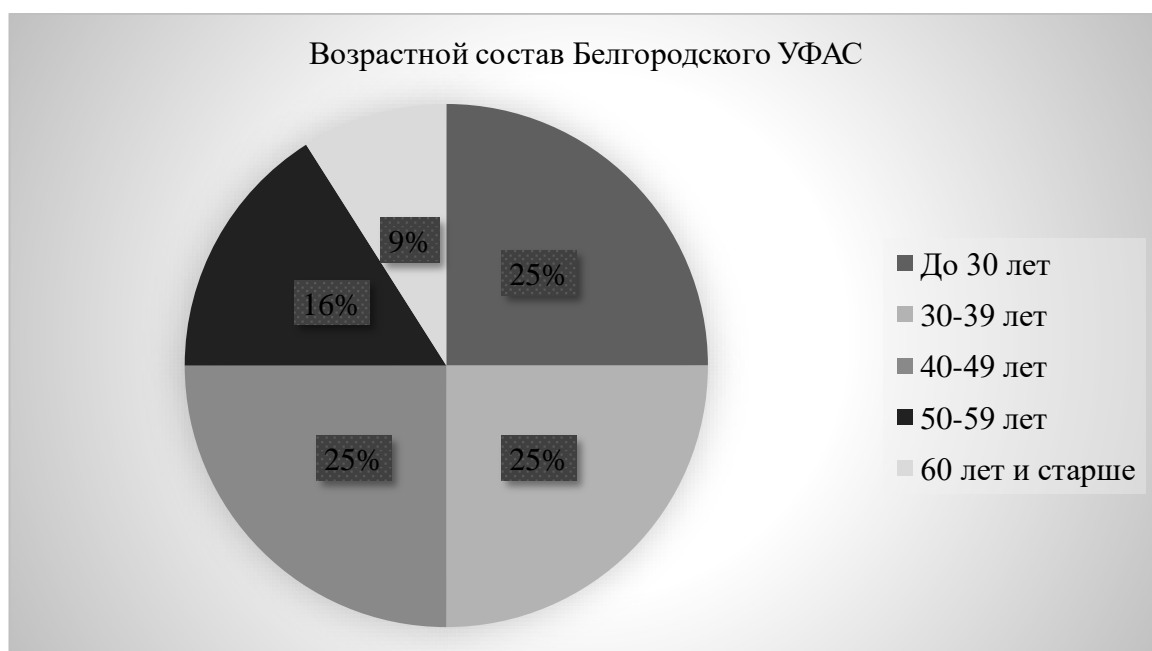


Рис. 2. Возрастной состав Белгородского УФАС

Это свидетельствует о том, что государственная служба является привлекательной именно для группы людей от 25 до 49 лет, т.к. представители этого возраста более успешно адаптируются к реалиям государственно-служебной деятельности.

67% опрошенных указали, что состоят на госслужбе не с самого начала трудового стажа. Респонденты, указавшие это, имеют и другой трудовой опыт. Так, из производственной сферы на государственную службу перешло 16% опрошенных; 68% из коммерческих структур; 16% указали, что имеют иной трудовой опыт.

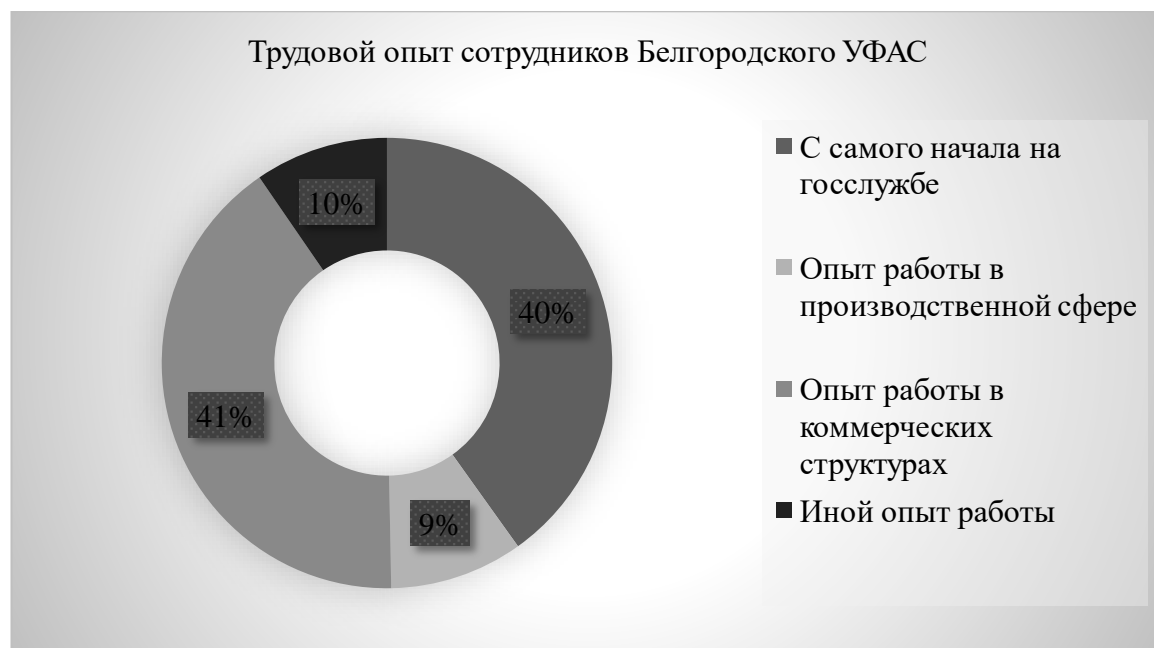


Рис. 3. Трудовой опыт сотрудников Белгородского УФАС

Таким образом, большая часть опрошенных госслужащих пришла на государственную службу из других структур, что оказывает влияние на восприятие ценностей и норм госслужбы, а так же на их воспроизводство в данной сфере деятельности.

Распределение по стажу работы в системе государственной службы прошло следующим образом: до 1 года – 8%; 1–3 года – 8%; 5–10 лет – 33%; 10–15 лет – 18%; 15 лет и более – 33%.



Рис. 4. Стаж работы сотрудников Белгородского УФАС в системе госслужбы

Каждый из опрошенных имеет высшее образование (100%), при этом два и более высших образования имеют 42%. По профилю образования произошло следующее разделение: техническое – 5%; экономическое – 20%; юридическое – 70%; управленческое – 5%.



Рис. 5. Образование сотрудников Белгородского УФАС

Что касается семейного положения, то 50% респондентов состоят в браке. Детей имеют 58%.

При выборе сферы деятельности мотивационная структура индивида соотносится с факторами деятельности, удовлетворяющими его потребности и ожидания. Мотивация является личностным смыслом и движущей силой деятельности. Но попадая в нормативную среду организации, человек либо принимает нормативный способ осуществления деятельности, придавая ему индивидуальный смысл, либо придает объективную сторону этой нормативности для деятельности в организации. При осуществлении трудовой деятельности необходимо, чтобы были использованы все компоненты мотивационной системы, выражающей основные потребности индивида: материальные, духовные (удовлетворенность от выполняемой работы, профессиональная самореализация) и социальные (принадлежность к группе, потребность в общении).

Далее респондентам было предложено проранжировать мотивы своей профессиональной деятельности. Под мотивом, в данном случае, будем понимать внутренне осознанное побуждение к деятельности, возникающее на основе определенной потребности, проявляющееся в устремлении к ее удовлетворению. (Приложение 2).

Наиболее удовлетворены следующие мотивы профессиональной деятельности опрошенных: хорошие отношения в коллективе (суммарно 85%); возможность проявить свою компетентность (суммарно 84%); чувство удовлетворенности от выполненной работы (83%).

Наименее удовлетворены такие мотивы госслужащих, как: хорошие шансы на продвижение по службе (35%), наличие дополнительных льгот (33%), хороший заработок (48%) и самостоятельность в выборе решения производственных задач (50%). Характерным для деятельности госслужащих являются высокая ответственность (84%) и требование исполнительских навыков (81%). Следует отметить, что наиболее значимые для опрошенных госслужащих мотивы в достаточной мере удовлетворяются в процессе работы в системе государственной службы.



Рис. 6. Мотивы профессиональной деятельности сотрудников Белгородского  
УФАС

Целью следующего исследования было изучение принципов формирования корпоративной культуры в Белгородском УФАС России.

Согласно уставным документам, в вопросе формирования корпоративной культуры, данный орган государственной власти придерживается кадровой стратегии, что предполагает подбор высококвалифицированных специалистов.

Реализуясь, кадровая стратегия приводит к необходимым изменениям в культуре сотрудников данного органа власти и оказывает влияние на поведение людей, управляет климатом в коллективе.

В результате ее реализации, происходят следующие изменения в культуре организации:

- изменяется структура организации;
- приобретаются новые знания, навыки, происходит самореализация кадров.

В организации отсутствует должность менеджера, в следствие чего все полномочия менеджера выполняются непосредственно руководителем. Отсутствие этой должности является основополагающей причиной изменения структуры организации.

На руководителя возлагаются следующие полномочия:

- умение вести текущую организацию делопроизводства;
- организация текущей работы персонала;
- ответственность за внешний и внутренний имидж организации;
- контроль производственного процесса.

На первое место руководитель ставит профессиональные качества работников, такой вывод можно сделать исходя из требований, предъявляемых к работникам в данной организации, личные качества человека отходят на второй план.

Руководитель обладает авторитарным стилем руководства, что было выявлено в процессе наблюдения. Это подтверждается следующими фактами:

- жесткий контроль со стороны руководителя;
- вся информация доносится до руководителя;
- все решения, по тем или иным вопросам, принимаются после консультации с руководителем.

В ходе исследования был произведен опрос сотрудников Управления с целью узнать, какую характеристику организационной культуры продемонстрируют госслужащие.

По мнению опрошенных работников, занимающих руководящие должности, корпоративизм включает в себя:

1. Профессионализм сотрудников;
2. Преданность и лояльность по отношению к УФАС;
3. Материальные и нематериальные стимулы поощрения квалифицированных кадров.

По опросу сотрудников, они воспринимают корпоративизм как:



1. Дружеские взаимоотношения с коллегами;
2. Возможность профессионального роста;
3. Материальные льготы и вознаграждения.

Большинство опрошенных считают, что кадры практически единственный критерий правильности выбранной корпоративной политики. Поэтому для сотрудников предусмотрены премии и льготы. Их поощряют и поздравляют, например, с повышением по службе, днем рождения или профессиональным праздником.

Для выявления организационной культуры в данном органе власти был проведен тест: «Выявление преобладающего типа организационной культуры». (Приложение 2).

В тестировании приняло участие 10 человек – сотрудников Управления ФАС России по Белгородской области.

Тест ориентирован на выбор организацией типа корпоративной культуры, соответствующего индивидуальным склонностям персонала. Ведь целесообразно при приеме сотрудников в организацию отдавать предпочтение тем, чьи ценностные ориентиры и установки соответствуют организационной культуре Управления.

По результатам проведенного теста можно сделать вывод, что по мнению подавляющего большинства опрошенных в организации сложился авторитарный тип корпоративной культуры, ориентирующейся на сильную структуризацию кадров и культуры. Но следует отметить, что одна половина опрошенных более склонна к такой организационной культуре, а другая – менее. Это можно понять, исходя из количества набранных баллов (одна половина (5 человек), набрала 6–10 баллов, а другая – от 2 до 3 баллов).

Делая выводы по проведенному тесту «Какой вид организации культуры вам более всего подходит?» (Приложение 3) и имея в виду стиль управления и уровень требований, предъявляемых к работникам, можно сделать вывод, что стиль управления руководителя совпадает с типом

организационной культуры, а следовательно, организационная культура так же является авторитарной.

В организации происходит изменение культуры и поведения под воздействием существующей стратегии.

Коллективный подход к работе провоцирует изменения поведения у сотрудников Управления.

Проведя анализ тестирования мы смогли выявить принципы формирования корпоративной культуры в Управлении ФАС России по Белгородской области и отразили некоторые особенности корпоративной культуры Белгородского УФАС

Исходя из выше сказанного, представляется возможным сделать некоторые выводы:

1. Говоря о феномене корпоративной культуры и ее роли в деятельности государственных служащих, можно сделать вывод о том, что формированию и развитию корпоративной культуры на уровне отдельных организаций в системе государственной службы не уделяется должного внимания, несмотря на то, что ее значение для повышения внутренней сплоченности госслужащих является основополагающим.

2. При рассмотрении структуры мотивов мы уловили тенденцию смещения от общественной значимости профессии госслужащего к личностным критериям оценки своей деятельности. Госслужащие более мотивированы на достижение личного материального или статусного успеха, на раскрытие своего «Я» в профессии, чем на общественную пользу. Также они мало мотивированы на возможность видеть конкретные результаты своего труда, возможность проявлять инициативу, предприимчивость, творчество, на возможность участия в принятии решений, что скорее отражает их ориентацию на функционирование, нежели на результат.

3. Мы ответили на следующие вопросы в ходе проведенного исследования: в какой мере госслужащие считают себя готовыми к реализации тех функции, которые стоят перед ними; как оценивают они свои

деловые и личностные качества; что думают госслужащие о своей роли в обществе.

### **РАЗДЕЛ III. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ В БЕЛГОРОДСКОМ УФАС**

Процесс построения корпоративной культуры, удовлетворяющей требованиям госоргана, нелегкий процесс, вместе с тем происходит и формирование эффективной деятельности персонала. Игнорирование данных вопросов и невнимательное отношение к корпоративной культуре могут значительно осложнить развитие организации в целом.

Из проведенных ранее опросов мы можем сделать вывод, что не существует единой культуры, которая бы удовлетворяла запросы всех. Она определяется индивидуальными факторами среды, в которых функционирует. Пропагандируемые корпоративные ценности не должны восприниматься работниками негативно, если не могут быть полностью приняты. В зависимости от того, в какой степени культура влияет на поведение персонала, ее можно назвать сильной или слабой.

Анализируя практику развития корпоративной культуры в Управлении Федеральной Антимонопольной Службы России по Белгородской области была выявлена необходимость совершенствования данного процесса и устранения выявленных во втором разделе выпускной квалификационной работы проблем.

Для полноценного функционирования и поддержания уровня корпоративной культуры Управлению Федеральной Антимонопольной Службы необходимо уделять должное внимание развитию централизованных массовых коммуникаций, единых для всего Управления. Сотрудники подразделения напрямую зависят от уровня информированность руководителя.

В этой связи актуальной становится реализация проекта *«Совершенствование корпоративной культуры в Управлении Федеральной Антимонопольной Службы России по Белгородской области»*, представляющего собой комплекс мероприятий, направленных на

достижение поставленной цели, ограниченный во времени определенными сроками (Приложение 4).

Рекомендуется ввести должность специалиста по организационным изменениям в штат Управления Федеральной Антимонопольной Службы России по Белгородской области. Данный специалист будет ответственен за организацию и поддержание уровня корпоративной культуры.

Обратиться к специалисту по организационным изменениям смогут как вновь прибывшие сотрудники, так и их коллеги, непосредственные руководители, наставники новичков, для получения консультации по вопросам психофизиологической, социально–психологической, профессиональной и корпоративной культуры.

### **1. Цели и задачи внедрения проекта.**

Целью проекта является внедрение должности специалиста по организационным изменениям, для создания комфортных условий развития корпоративной культуры в УФАС России по Белгородской области.

Основные задачи:

- 1) Организация и регулирование текущих организационных изменений;
- 2) Проведение консультаций работников и должностных лиц по проблемам корпоративной культуры;
- 3) Оказание психологической и профессиональной поддержки сотрудников;
- 4) Проведение обще ведомственных корпоративных мероприятий.

### **2. Сроки реализации проекта.**

Предлагаемый к реализации проект относится к краткосрочным объектам планирования. Проект может быть внедрен в течение года. Это время потребуется на привлечение специалиста по организационным изменениям или наделение одного из специалистов отдела кадров соответствующими функциями, а так же на создание у работников

положительного образа и позитивных ожиданий от внедрения новой должности.

Проект может быть реализован в три этапа:

I этап, подготовительный. Основная задача этого этапа – предварительное обоснование внедрения проекта и создание условий для его реализации.

II этап, основной. На этом этапе организуется деятельность по реализации целей и задач проекта.

Проводятся запланированные мероприятия:

- определение качеств, профессиональных специфик и навыков, необходимых специалисту по организационным изменениям;
- проведение конкурса и замещение вакантной должности специалиста по организационным изменениям;
- проведение анализа и оценки уровня корпоративной культуры в Управлении Федеральной Антимонопольной Службы;
- выработка рекомендаций по оптимизации работы служащих Белгородского УФАС для повышения уровня корпоративной культуры;
- проведение различных мероприятий, конференций, тренингов, курсов повышения квалификаций, проводимых на территории ЦФО.

III этап, заключительный. В ходе реализации данного этапа предполагается:

- обобщение опыта работы по разработке и внедрению проекта;
- определение перспектив дальнейшего развития проекта;
- обеспечение организационной поддержки деятельности служащих с целью тестирования эффективности принятых мер;
- проектирование дальнейших путей и способов совершенствования корпоративной культуры в Белгородском УФАС.

### **3. Перечень мероприятий.**

3.1. Разработка организационно-методического и правового сопровождения реализации проекта.

В рамках данного мероприятия предусматривается:

- оказание теоретической и практической помощи сотрудникам Белгородского УФАС в создании комфортных условий для развития корпоративной культуры;
- налаживание контактов между отделами Управления;
- привлечение к работе со специалистом по организационным изменениям начальников отделов и руководителя Управления;
- проведение семинаров, конференций и «круглых столов» по темам проблем развития корпоративной культуры в органах государственной власти;
- создание информационного банка данных по формам и методам работы над проектом.

В рамках правового обеспечения реализации проекта необходимо разработать и утвердить:

- положение о занесении в реестр должностей государственной службы должности специалиста по организационным изменениям;
- должностные обязанности специалиста по организационным изменениям;
- разработать план по организационным изменениям в Белгородском УФАС;
- положение о содействии должностных лиц развитию корпоративной культуры в Белгородском УФАС.

В рамках организационно-управленческого обеспечения реализации проекта необходимо:

- создать площадки для стажировки и обмена опытом специалистов по организационным изменениям;
- провести собрание сотрудников УФАС России по Белгородской области для разъяснения цели и задач проекта;
- провести «круглый стол» на тему «Корпоративная культура нашего Управления»;

- провести PR акции с целью привлечения внимания общественности и других органов власти к данному проекту;
- провести презентацию проекта общественности.

Методическое обеспечение реализации проекта включает в себя:

- разработку программы реализации проекта;
- проведение семинаров для руководителя, начальников и сотрудников отделов по проблемам проекта.

3.2. Организация деятельности специалиста по организационным изменениям.

Основываясь на поставленных задачах специалист по организационным изменениям будет осуществлять работу в следующих направлениях:

- особенности организационной и корпоративной структуры: корпоративные требования к труду и этике, психологические особенности процесса первичной и вторичной адаптации, психология в коллективе, убеждение в значимости корпоративной культуры в УФАС по Белгородской области;
- распознавание скрытых проблем и причин их возникновения в коллективе: выявление и разрешение конфликтных ситуаций, поднятие трудовой дисциплины и производительности труда, обнаружение внутренних резервов;
- формирование у госслужащих мировоззрения, основанного на принципах корпоративной культуры;
- адаптация новых работников в коллективе;
- проведение разъяснительных работ, консультаций, лекций, «круглых столов».

Функции, выполняемые специалистом по организационным изменениям:

- создание плана необходимых действия по направлениям реализации проекта;



- определение формы проведения проекта, исполнителей и сроков;
- организация процесса корпоративной культуры;
- оптимальное распределение времени и ответственности.

В результате выполняемых функций и обязанностей введенной должности происходит обмен информацией между сотрудниками Управления и повышение уровня доверия к организации в целом и к коллегам в частности.

#### **4. Смета проекта.**

Реализация проекта будет осуществляться за счет федеральных бюджетных средств, выделяемых по действующим нормативам финансирования Управлению Федеральной Антимонопольной Службы России по Белгородской области.

Затратами на реализацию данного проекта можно считать ежемесячную заработную плату специалисту по организационным изменениям, равную средней заработной плате в Управлении (25 тыс.руб.) и финансировании корпоративных мероприятий, путем выделения средств Белгородскому УФАС в размере 5 тыс. руб. в месяц.

Смета проекта

| Затраты  | Сумма руб./месяц | Сумма руб./год |
|--|------------------|----------------|
| Заработная плата специалиста по организационным изменениям | 25000            | 300000         |
| Выплаты на организацию корпоративных мероприятий           | 5000             | 60000          |
| Итого:   |                  | 360000         |

#### **5. Планируемые конкретные результаты проекта.**

Под результатом проекта следует понимать полезный эффект, который должен оцениваться результатами деятельности специалиста по организационным изменениям.

Количественный результат:

- организация обучения руководителей подразделений по проблемам корпоративной культуры;
- консультирование работников по социальным, экономическим, психологическим, правовым вопросам корпоративной культуры;
- составление планов мероприятий по корпоративной культуре;
- составление отчета о результатах деятельности.

Качественный результат:

- введение журнала учета обращений работников за консультацией;
- создание картотеки работников, обращавшихся за консультациями или с жалобами, с отражением в них результатов проделанной работы;
- создание календаря мероприятий в рамках программы корпоративной культуры (психологические тренинги, корпоративные праздники, спортивные мероприятия, квесты);
- инициирование рассмотрения руководством проблем корпоративной культуры;
- организация обучения и повышения квалификации кадров;
- анализ опыта других Управлений.

В этой связи актуальным становится внедрение регулярных еженедельных собраний внутри всех подразделений Белгородского УФАС. Основной задачей данных собраний будет трансляция информации, ознакомление сотрудников с документами, разъяснениями и приказами и будет отведено время для совместного составления плана текущей работы подразделения.

Создание общего годового плана корпоративных мероприятий могло бы плодотворно сказаться на формировании единой корпоративной культуры УФАС России по Белгородской. Сотрудники подразделений могли бы принимать совместное участие в данных мероприятиях.

Участие в мероприятиях рекомендуется сделать дополнительной формой мотивации и нематериального вознаграждения сотрудников, в целях экономии средств.

Для укрепления единых визуальных стандартов корпоративной культуры рекомендуется разработать и распространить описание фирменного стиля организации, а также макеты брендовой продукции.

Данная процедура будет иметь исключительно индивидуальный характер, и дело УФАС России по Белгородской области решить, в каком объеме использовать эту процедуру, какие дополнительные аспекты в нее внести и использовать ли ее вообще.

Методом оценки эффективности корпоративной культуры в Управлении будет являться формула, учитывающая эффекты, возникающие при увеличении производительности труда, обучении персонала и снижении текучести кадров.

Коэффициенты оборота по приему, увольнению и текучести кадров являются важными показателями, характеризующими состояние трудовых ресурсов, влияющими на эффективность их использования.

Не только результативность характеризует эффективность деятельности, но и ее экономичность, то есть достижение определенного результата при минимуме затрат. Для оценки системы управления персоналом могут быть использованы показатели как производительности труда, так и экономичности самой системы.

Экономия средств на достижение поставленных целей является источником эффекта. Однако главная задача проводимой политики - достижение такого уровня трудового потенциала, который обеспечивал бы нужный экономический и социальный эффект. Следовательно, при сведении затрат к минимуму, эффективность рассматривается применительно к достижению конкретных количественных и качественных параметров трудового потенциала.

Выбор наиболее эффективных методов управления, обеспечит результативность самого процесса укрепления позиций корпоративной культуры.

Именно через оценку прогрессивности системы управления, уровня технической оснащённости труда, квалификации работников определяется эффективность корпоративной культуры

Эффективность управления характеризуется путем оценки рациональности организационной структуры. Мы можем сделать вывод, что чем сложнее система (большее количество иерархических уровней и взаимосвязей), тем ниже эффективность функционирования системы управления.

Таким образом, в заключение третьего раздела можно сделать следующие выводы:

1. Данный проект способствует достижению целей управления, путем совершенствования корпоративной культуры в Управлении Федеральной Антимонопольной Службы России по Белгородской области при минимуме затрат, а также создаст условия для развития плодотворных отношений между отделами Службы и повысит имидж Белгородского УФАС.

2. Последовательная реализация данного проекта позволит достичь конечного результата при помощи обученного и мотивированного коллектива Белгородского УФАС, сформировавшегося в процессе реализации мероприятий по совершенствованию корпоративной культуры.

3. Эффективность корпоративной культуры в Белгородском УФАС во многом зависит от динамичности самой структуры и от того, как быстро происходит реакция на изменение и усложнение задач, стоящих перед Управлением. Именно для эффективного использования инструментов корпоративной культуры необходимо ввести должность специалиста по организационным изменениям.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Человек является основой, сущностью и главным богатством любой организации, будь то торговая компания или орган государственного управления. Но нельзя ставить во главу угла управления только лишь человеческий фактор. Поведение людей различно, у них индивидуальные способности, разное отношение к своему делу, к организации, к своим обязанностям. Потребности людей различны, мотивы к деятельности так же могут существенно отличаться. Наконец, люди по-разному воспринимают действительность, окружающих и самих себя. Все это свидетельствует о том, что управление человеком процесс сложный, исключительно ответственный и важный для организации. Работник, занимающий управляющую должность обязан достаточно знать о людях, с которыми он работает, для того чтобы успешно вести управление организацией.

Проблема управления человеческими ресурсами в организации сводится не только к взаимодействию между работником и руководителем. В любой организации персонал существует в коллективе товарищей по работе. Он является членом формальных и неформальных групп. Это все оказывает на него исключительное влияние, либо, помогая более полно раскрывать свой потенциал, либо подавляя способности и желания работать с полной отдачей.

Группы играют очень важную роль в жизни каждого сотрудника органов власти. Именно поэтому менеджмент должен учитывать данный факт при построении работы госорганов. Кадровая служба обязана рассматривать работника, с одной стороны, как индивида, обладающего набором определенных характеристик, с другой, как специалиста, выполняющего определенную работу. Но не забывать о том, что также он является членом группы, выполняющей определенную роль в групповом поведении.

Существует огромное количество определений термина «корпоративная культура», однако многие авторы сходятся на том, что корпоративная культура является собой систему ценностей и убеждений, разделяемых всеми работниками фирмы, предопределяющую их организационное поведение и характер жизнедеятельности организации.

Корпоративная культура оказывает влияние на все показатели организации, имеет определенную направленность: устанавливает и усиливает взаимодействие между сотрудниками; формирует положительный психологический климат в организации, определяет ценности у работников, сплачивает коллектив. Одной из основных целей корпоративной культуры является повышение трудового потенциала у сотрудников.

В ходе написания данной работы мы попытались рассмотреть основные положения, принципы и составные элементы формирования корпоративной культуры в органах государственной власти. И подводя итоги, является возможным сделать вывод, что организация, не занимающаяся процессом формирования организационной культуры, и не уделяющая ей должного внимания обречена на провальную, неэффективную деятельность. Поскольку выстоять в современных реалиях орган власти может только при поддержке сильной и сплоченной команды, то есть команды, принимающей устои корпоративной культурой организации.

Рассматривая корпоративную культуру как инструмент повышения эффективности деятельности Управления Федеральной Антимонопольной службы России по Белгородской области были представлены структура и элементы корпоративной культуры, а так же факторы, влияющие на формирование культуры, методы изучения и измерения эффективности корпоративной культуры.

Нами был проведен анализ основных типологий, сущности, структуры, основных элементов и методик формирования корпоративной культуры.

Корпоративная культура выполняет две основные функции:

- внутренняя интеграция членов организации для качественного взаимодействия друг с другом;
- внешняя адаптация – помощь организации приспособливаться и эффективно существовать в условиях меняющейся реальности.

Главными принципами корпоративной культуры организации являются высокий корпоративный дух работников и постоянная работа по укреплению его позиций; соблюдение сотрудниками этических норм корпоративного поведения; соблюдение норм деловой этики в организации; формирование и поддержание позитивного имиджа организации; формирование и развитие корпоративного стиля организации.

Основными элементами корпоративной культуры являются система ценностей, норм, правил, убеждений, традиций, поверий, ритуалов, легенд и героев организации. Корпоративная культура включает в себя как формальные элементы (продекларированные и носящие документальное подтверждение), так и неформальные (нигде не зафиксированные, но принимающиеся сотрудниками в действительности).

В условиях современной реальности корпоративная культура является мощным стратегическим инструментом, позволяющим ориентировать все подразделения и работников на общие цели.

В ходе проведенного исследования мы выяснили суть феномена корпоративной культуры и ее роли в деятельности государственных служащих, рассмотрели структуру мотивов, ответили на следующие вопросы: в какой мере госслужащие считают себя готовыми к реализации тех функции, которые стоят перед ними; как оценивают они свои деловые и личностные качества; что думают госслужащие о своей роли в обществе.

Так же представляется возможным сделать вывод о том, что эффективность управления характеризуется путем оценки рациональности организационной структуры. И чем сложнее система (большее количество иерархических уровней и взаимосвязей), тем ниже эффективность функционирования системы управления.

Во втором разделе нашего исследования мы смогли выявить и проанализировать все существующие проблемы, связанные с формированием корпоративной культуры в госорганах в целом, и в Управлении Федеральной Антимонопольной Службы России по Белгородской области в частности, мы пришли к выводу о том, что поддержанию и развитию корпоративной культуры уделяется недостаточно внимания. Проведя опрос госслужащих в Управлении, стало ясно, что они испытывают недостаток корпоративных мероприятий, направленных на сближение коллектива и установку доверительных отношений между отделами Службы.

Так же персонал выразил желание о повышении уровня информированности одних отделов о проделанной другими отделами работе. Сотрудники испытывают желание проведения церемоний награждения за эффективную работу как внутри отделов, так и на общих собраниях Управления.

Руководителям государственных служб рекомендуется не забывать о том, что развитая корпоративная культура внутри организации, помогает персоналу идентифицировать себя с органом власти. Отсюда следует, что чиновник, стремящийся улучшить имидж своей должности, тем самым улучшает общий имидж государственной службы.

Чем с большим доверием сотрудники службы относятся к своему руководителю, тем больше вероятность того, что в ситуации, требующей экспертного мнения они в первую очередь обратятся к руководителю.

Не стоит забывать так же и о том, что руководитель должен являть собой пример для персонала. Повышения квалификаций, публикации в научных и периодических печатных изданиях, участие в корпоративных мероприятиях, проведение награждений лучших сотрудников – это все неотъемлемая часть роли руководителя, в реалиях существующей корпоративной культуры.

Для решения выявленных во втором разделе исследования проблем, предлагается создание новой должности в Управлении ФАС России по



Белгородской области. Специалист по организационным изменениям должен обладать психологическим образованием, для того, чтобы иметь возможность всесторонне рассматривать жалобы и конфликты в коллективе.

Так же специалист по организационным изменениям будет заниматься составлением календаря корпоративных мероприятий, с учетом имеющегося финансирования.

Специалист по организационным изменениям должен стать связующим звеном как между руководителем Управления и его подчиненными, так и наладить отношения между отделами.

Последовательная реализация данного проекта поможет решить ряд проблем, связанных с трудностью формирования и совершенствования корпоративной культуры в государственных органах.

## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. Конституция Российской Федерации от 12 декабря 1993 года, с изменениями от 26 февраля 2014 года [Текст] // Российская газета. – 2014. – № 6317. – 26 февраля.
2. О государственной гражданской службе Российской Федерации [Текст] : федер. закон от 27 июля 2004 года № 79–ФЗ // Российская газета. – 2004. – 31 июля.
3. О Государственном комитете Российской Федерации по антимонопольной политике и поддержке новых экономических структур [Текст] : Указ Президента Российской Федерации от 24 августа 1992 года № 915 // Собрание актов Президента и Правительства Российской Федерации. – 1992 . – № 9. – Ст. 593.
4. Об утверждении Положения о Федеральной антимонопольной службе [Текст] : Постановление Правительства РФ от 30 июня 2004 года № 331 // Собр. законодательства Российской Федерации. – 2004. – № 15. – Ст. 1482.
5. Положения об Управлении общественных связей Федеральной антимонопольной службы [Текст] : утверждено Приказом ФАС России от 12 декабря 2012 года № 753 // БНА РФ. – 2012. – № 4. – С. 46-59.
6. Алиева, С. В. Профессиональная культура государственных и муниципальных служащих: состояние и условия инновационной трансформации [Текст] / С. В. Алиева. – Ростов–на–Дону : Изд–во Дон, 2007. – 235с.
7. Аненко, С. В. Формирование новой организационной культуры в современной России [Текст] : дис. ... канд. социол. наук : 22.00.08 / С. В. Аненко. – Пятигорск, 2004. – 144 с.
8. Анисимов, Д. П. Организационная культура как фактор социального регулирования социального поведения государственных

гражданских служащих [Текст] : дис. ... канд. социол. наук : 22.00.08 / Д. П. Анисимов. – Белгород, 2008. – 150 с.

9. Анисимов, О. С. Игромоделная парадигма образования государственных служащих [Текст] / О. С. Анисимов. – М. : Изд-во РАГС, 1997. – 315 с.

10. Атаманчук, Г. В. Сущность государственной службы: история, теория, закон, практика [Текст] / Г. В. Атаманчук. – М. : Изд-во РАГС, 2003. – 222 с.

11. Бажов, Н. М. Кадровый потенциал органов власти: опыт социологического анализа [Текст] / Н. М. Байков. – Хабаровск : Изд-во ДВАГС, 2002. – 151 с.

12. Безлепкин, М. Н. Влияние организационной культуры на инновационную активность персонала [Текст] : дисс. ... канд. социол. наук : 22.00.08 / М. Н. Безлепкин. – СПб, 2008. – 216 с.

13. Берн, Э. Игры, в которые играют люди. Люди, которые играют в игры [Текст] / Э. Берн. – СПб. : Университетская книга, 1996. – 333 с.

14. Бойков, В. Э. Госслужащие: о себе, о работе, о власти [Текст] / В. Бойков // Государственная служба. – 2003. – № 1. – С. 15–22.

15. Бойков, В. Э. Коллективное сознание чиновников [Текст] / В. Э. Бойков // Государственная служба. – 1999. – № 3. – С. 48–60.

16. Ветчанова, О. В. Корпоративная культура организации [Текст] / О. В. Ветчанова // Справочник руководителя учреждения культуры. – 2012. – №11. – С. 54.

17. Вудкок, М. Раскрепощенный менеджер: Для руководителя – практика [Текст] / М. Вудкок, Д. Фрэнсис. – М. : Дело, 1994. – 217 с.

18. Гайдукова, Г. Н. Использование потенциала корпоративной культуры в стратегии развития крупных государственных компаний [Текст] : дис. ... канд. социол. наук : 22.00.08 / Г. Н. Гайдукова. – Белгород, 2009. – 213 с.

19. Журавлева, Е. А. Корпоративная культура как фактор повышения эффективности деятельности предприятия [Текст] : автореф. дис. ... канд. экон. наук / Е. А. Журавлева. – М., 2010. – 15 с.
20. Кабушкин, Н. И. Основы менеджмента [Текст] : Учебник / Н. И. Кабушкин. – Минск : БГЭУ, 1996. – 352 с.
21. Кибанов, А. Я. Этика деловых отношений [Текст] : Учебник / А. Я. Кибанов, Д. К. Захаров, В. Г. Коновалова. – М. : ИНФРА–М, 2002. – 572 с.
22. Кибанов, А. Я. Основы управления персоналом [Текст] : Учебник / А. Я. Кибанов. – М. : НФРА–М, 2002. – 201 с.
23. Козлов, М. Ю. Социальные технологии управления корпоративной культурой высшего учебного заведения [Текст] : дис. ... канд. социол. наук : 22.00.08 / М. Ю. Козлов. – Белгород, 2009. – 217 с.
24. Красовский, Ю. Д. Социокультурные основы управления бизнес–организацией [Текст] / Ю. Д. Красовский. – М. : Юнити–Дана, 2006. – 142 с.
25. Кузин, Ф. А. Делайте бизнес красиво: Этические и социально–психологические основы бизнеса [Текст] / Ф. А. Кузин. – М. : Дело, 1995. – 319 с.
26. Кунин, В. Л. Механизм корпоративного управления в современном обществе [Текст] : автореф. дис. ... канд. социол. наук / В. Л. Кунин. – М., 2005. – 13 с.
27. Курбыла, Т. И. Конфликты и сотрудничество в американской демократии [Текст] / Т. И. Курбыла // Вестник МГУ. – 1997. – Серия 3. – № 2. – С. 24–29.
28. Курюкин, А. Н. Публичный интерес, публичная политика и системная модернизация общества: российские проблемы [Текст] / А. Н. Курюкин // Власть. – 2011. – № 2. – С. 165–172.
29. Липатов, В. С. Управление персоналом предприятий и организацией [Текст] : Учебник / В. С. Липатов. – М. : ТОО «Люкс–арт», 1996. – 403 с.

30. Макеев, В. А. Структура корпоративной культуры организации [Текст] / В. А. Макеев // Власть. – 2010. – № 7. – С. 59–69.
31. Мартиросьянц, О. И. Организационная культура как фактор повышения эффективности социального управления [Текст] : дис. ... канд. социол. наук : 22.00.08 / О. И. Мартиросьянц. – Пятигорск, 2007. – 314 с.
32. Мескон, М. Х. Основы менеджмента [Текст] / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 2012. – 579 с.
33. Микро- и макроэкономика: Практикум [Текст]. – СПб. : АО «Литера плюс», «Санкт–Петербург оркестр», 2014. – 283 с.
34. Мингалева, Ж. А. К вопросу о взаимосвязи корпоративной культуры и инновационного развития [Текст] / Ж. А. Мингалева // Вектор науки ТГУ. Серия «Экономика и управление». – 2011. – № 4 (7). – С. 38-46.
35. Оболонский, А. В. Этические аспекты регулирования государственной службы [Текст] / А. В. Оболонский // Общественные науки и современность. – 2004. – № 5. – С. 31–35.
36. Перлаки, И. Нововведения в организациях [Текст] / И. Перлаки // Управление персоналом. – 2011. – № 4. – С. 63.
37. Пшеничных, Е. А. Нравственные принципы служебного поведения: проблемы реализации и развития [Текст] / Е. А. Пшеничных // Социология госслужбы и кадровой политики: Сборник статей. – 2012. – С. 24–52.
38. Румянцева, З. П. Менеджмент организации [Текст] / З. П. Румянцева, Н. А. Саломатин. – М. : Инфа–М, 2000. – 256 с.
39. Селиванова, М. В. Развитие мотивации в системе менеджмента качества на основе совершенствования корпоративной культуры [Текст] : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / М. В. Селиванова. – Санкт–Петербург, 2016. – 144 с.
40. Служебные обязанности. Тарифно–квалификационные характеристики [Текст]. – М. : ДЕЛО, 1996. – 253 с.

41. Соломанидина, Т. Организационная культура и климат: взаимозависимость и влияние на эффективность работы компании [Текст] / Т. Соломанидина, В. Кишеня // Управление персоналом. – 2005. – № 4. – С. 37–43.
42. Социальная статистика: Учебник [Текст]. – М. : Финансы и статистика, 2013. – 314 с.
43. Сухорукова, М. Ценности как ключевой элемент организационной культуры [Текст] / М. Сухорукова // Управление персоналом. – 2001. – № 4. – С. 56.
44. Сянова, О. В. Развитие корпоративной культуры государственных служащих субъектов Российской Федерации [Текст] : дисс. ... канд. псих. наук / О. В. Сянова. – М., 2009. – 325 с.
45. Тарасов, В. К. Персонал – технология: отбор и подготовка [Текст] / В. К. Тарасов // Управление персоналом. – 2004. – № 6. – С. 27.
46. Терещук, Е. А. Особенности корпоративной культуры в органах государственной службы: социологический анализ [Текст] : автореф. дисс. ... канд. социол. наук / Е. А. Терещук. – Екатеринбург, 2006. – 12 с.
47. Управление персоналом организации [Текст] : Учебник / под ред. А. Я. Кибанова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2001. – 231 с.
48. Франклин, Р. Особенности современной культуры [Текст] / Р. Франклин // Управление персоналом. – 2003. – № 11. – С. 79–80.
49. Цыцарова, Н. М. Социально-экономический анализ понятия корпоративной культуры [Текст] / Н. М. Цыцарова // Вестник. – 2009. – № 1 (25). – С. 61–67.
50. Чернец, Е. В. Корпоративная культура государственной службы: социолингвистический и лингвокультурный подходы [Текст] : автореф. дис. ... канд. фил. наук / Е. В. Чернец. – Челябинск, 2011. – 15 с.
51. Черных, Е. А. Организационная культура предприятия как инструмент принятия управленческих решений [Текст] / Е. А. Черных // Управление персоналом. – 2004. – № 3 (91). – С. 66–69.

52. Шаповалова, И. С. Социогенетическое моделирование организационной культуры [Текст] : дис. ... док. социол. наук : 22.00.08 / И. С. Шаповалова. – Белгород, 2010. – 496 с.

53. Шедий, М. В. Корпоративная культура государственной службы: ретроспектива и перспектива [Текст] / М. В. Шедий // Среднерусский вестник общественных наук. – 2007. – № 4 (5). – С. 41–51.

54. Шедий, М. В. Ценности как фактор развития корпоративной культуры государственной службы [Текст] : дис. ... канд. социол. наук : 22.00.06 / М. В. Шедий. – Орел, 2004. – 183 с.

55. Шейн, Э. Организационная культура и лидерство [Текст] / Э. Шейн. – СПб. : Питер, 2008. – 231 с.

## **ПРИЛОЖЕНИЯ**



**Анкета****для сотрудников УФАС России по Белгородской области**

1. Пол:
  - 1) мужской;
  - 2) женский.
2. Ваш возраст:
  - 1) до 30 лет;
  - 2) 30–39 лет;
  - 3) 40–49 лет;
  - 4) 50–59;
  - 5) 60 лет и старше.
3. Состоите ли вы на госслужбе с самого начала трудового стажа?
4. Имеете ли вы другой трудовой опыт? (если да, то какой):
  - 1) производственная сфера;
  - 2) коммерческие структуры;
  - 3) преподавательская работа;
  - 4) партийная работа;
  - 5) научно–исследовательская работа;
  - 6) работа в общественных организациях;
  - 7) военная служба;
  - 8) правоохранительные органы;
  - 9) другое (указать).
5. Стаж работы в системе государственной службы:
  - 1) до 1 года;
  - 2) 1–3 года;
  - 3) 3–5 лет;
  - 4) 5–10 лет;
  - 5) 10–15 лет;
  - 6) 15 лет и более.

6. Какую должность вы занимаете в организации?
7. Имеете ли вы высшее образование? Если да, то сколько?
  - 1) одно;
  - 2) два и более.
8. Профиль вашего образования:
  - 1) техническое;
  - 2) экономическое;
  - 3) юридическое;
  - 4) управленческое;
  - 5) педагогическое;
  - 6) медицинское;
  - 7) другое.
9. Семейное положение:
  - 1) женат/замужем
  - 2) не женат/не замужем.
10. Есть ли у вас дети:
  - 1) да;
  - 2) нет.
11. Проведите оценку мотивов своей трудовой деятельности ( от 1 до 5, где 5—высший балл):
  - 1) хорошие отношения в коллективе;
  - 2) возможность проявить свою компетентность;
  - 3) чувство удовлетворенности от выполненной работы;
  - 4) хорошие шансы на продвижение по службе;
  - 5) наличие дополнительных льгот;
  - 6) хороший заработок;
  - 7) самостоятельность в выборе решения производственных задач;
  - 8) высокая ответственность;
  - 9) требование исполнительских навыков.

### **Характеристика организационной культуры**

В серии утверждений, сгруппированных по четырем признакам: работа, управление, мотивация и мораль, характеризуется организационная культура предприятия. При оценке используется 10 балльная шкала. Если утверждение полностью совпадает с вашим мнением, то поставьте 10 баллов, если противоречит вашим установкам 0 баллов и т.д.

1. В нашей организации вновь нанятым работникам предоставляется возможность овладеть специальностью.

2. У нас имеются четкие инструкции и правила поведения всех категорий работников.

3. Наша деятельность четко и детально организована.

4. Система заработной платы у нас не вызывает нареканий работников.

5. Все, кто желает, у нас могут приобрести новые специальности.

6. В нашей организации налажена система коммуникаций.

7. У нас принимаются своевременные и эффективные решения.

8. Исполнительность и инициатива работников у нас поощряются.

9. В наших подразделениях налажена разумная система выдвижения на новые должности.

10. У нас культивируются разнообразные формы и методы коммуникаций (деловые контакты, собрания, информационные бюллетени и др.).

11. Наши работники участвуют в принятии решений.

12. Мы поддерживаем хорошие взаимоотношения друг с другом.

13. Рабочие места у нас обустроены.

14. У нас нет перебоев в получении внутрифирменной информации.

15. У нас организована профессиональная (продуманная) оценка деятельности работников.

16. Взаимоотношения работников с руководством достойны высокой оценки.

16. Все, что нужно для работы, у нас всегда под рукой.

17. У нас поощряется двусторонняя коммуникация.

18. Дисциплинарные меры у нас применяются как исключение.

19. У нас проявляется внимание к индивидуальным различиям работников.

20. Работа для меня интересна.

21. На нашем предприятии поощряется непосредственное обращение мастеров и бригадиров к руководству.

22. Конфликтные ситуации у нас разрешаются с учетом реальности обстановки.

23. Усердный труд у нас всячески поощряется.

24. Трудовая нагрузка у нас оптимальна.

25. У нас практикуется делегирование полномочий на нижние эшелоны управления.

26. В наших подразделениях господствуют кооперация и взаимоуважение между работниками.

27. Наша организация нацелена на нововведения.

28. Наши работники испытывают гордость за свою организацию.

## Приложение 3

**«Выявление преобладающего типа организационной культуры»**

Предложенные десять вопросов касаются разных сторон работы организации. По каждому вопросу подчеркните тот вариант ответа (А, Б, В или Г), который, по вашему мнению, лучше всего описывает вашу организацию. Вы должны делать свой выбор на основании реального положения дел в организации, а не исходя из того, как должно быть, или как хотелось бы вам. Если вам кажутся подходящими две формулировки, все равно выберите только одну, которая лучше описывает ситуацию в вашей организации.

1. Основное дело руководства – это ...

А. Организация делопроизводства

Б. Направлять работу и повышать эффективность

В. Делегирование ответственности и координация работы подразделений

Г. Инновации, решение проблем и налаживание сотрудничества между людьми

2. Коммуникации в нашей организации в основном:

А. Формальные и безличные

Б. Редкие, в письменной форме

В. Личные

Г. Частные и неформальные

3. Контроль в основном основан на:

А. Планах и формальных процедурах

Б. Достижении целей, выработанных подчиненным вместе с руководителем

В. Количестве часов

Г. Все вышеуказанные варианты

4. Мотивация чаще основана на:

- А. Чувстве принадлежности к команде и командных ценностях
- Б. Надежде на повышение
- В. Личных оценках
- Г. Повышении статуса

5. Организационная структура в основном:

- А. Неформальная
- Б. Централизованная, функциональная
- В. Децентрализованная и линейно-штабная
- Г. Кроссфункциональная, ориентированная на проблему

6. Основные ценности:

- А. Доминирование и подавление сопротивления
- Б. Рациональность и поддержание порядка
- В. Защита интересов сотрудников
- Г. Достижение целей подразделения

7. Люди работают в основном, чтобы:

- А. Соответствовать представлениям о «правильном» поведении
- Б. Получать удовлетворение от работы
- В. Решать проблемы и вносить вклад в общее дело
- Г. Сохранять имеющиеся привилегии и завоевывать новые

8. Отношения с другими организациями в основном строятся на:

- А. Взаимных интересах и общности
- Б. Сотрудничестве
- В. Конкуренции
- Г. Соглашениях и соблюдении буквы закона

9. Власть в основном основана на:

- А. Компетентности, опыте и знаниях
- Б. Способности поддерживать дисциплину и порядок
- В. Должностной позиции
- Г. Способности и желании помогать другим людям

10. Людей поощряют в основном за:

- А. Способность добиваться результата и побеждать
- Б. Следование правилам и процедурам
- В. Помощь другим людям
- Г. Вклад в достижение целей

### Паспорт проекта

*«Совершенствование корпоративной культуры в Управлении Федеральной Антимонопольной Службы России по Белгородской области»*

|   |  |
|---|--|
| <b>Цель проекта</b>                                 | Создание должности специалиста по организационным изменениям.  |
| <b>Задачи проекта</b>                               | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Организация и регулирование текущих организационных изменений;</li> <li>2. Проведение консультаций работников и должностных лиц по проблемам корпоративной культуры;</li> <li>3. Оказание психологической и профессиональной поддержки сотрудников;</li> <li>4. Проведение обще ведомственных корпоративных мероприятий.</li> </ol>  |
| <b>Способ достижения цели (мероприятия проекта)</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– определение качеств, профессиональных специфик и навыков, необходимых специалисту по организационным изменениям;</li> <li>– проведение конкурса и замещение вакантной должности специалиста по организационным изменениям;</li> <li>– проведение анализа и оценка уровня корпоративной культуры в Управлении Федеральной Антимонопольной Службы;</li> <li>– выработка рекомендаций по оптимизации работы служащих Белгородского УФАС для повышения уровня корпоративной культуры;</li> <li>– участие в различных мероприятиях, конференциях, тренингах, курсах повышения квалификаций, проводимых на территории ЦФО.</li> </ul> |



|   |   |
|---|---|
| <b>Результаты проекта</b>                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>– организация обучения руководителей подразделений по проблемам корпоративной культуры;</li> <li>– консультирование работников по социальным, экономическим, психологическим, правовым вопросам корпоративной культуры;</li> <li>– составление планов мероприятий по корпоративной культуре;</li> <li>– составление отчета о результатах деятельности;</li> <li>– введение журнала учета обращений работников за консультацией;</li> <li>– создание картотеки работников, обращавшихся за консультациями или с жалобами, с отражением в них результатов проделанной работы;</li> <li>– создание календаря мероприятий в рамках программы корпоративной культуры (психологические тренинги, корпоративные праздники, спортивные мероприятия, квесты);</li> <li>– инициирование рассмотрения руководством проблем корпоративной культуры;</li> <li>– организация обучения и повышения квалификации кадров;</li> <li>– анализ опыта других Управлений.</li> </ul> |
| <b>Общий объем финансирования проекта</b> | <p>Всего: 360000 руб., из которых 300000 руб. – годовой оклад специалиста по организационным изменениям; 60000 руб. – годовой объем выплат на организацию корпоративных мероприятий.</p>  |